

## 2

## PERSPECTIVA ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES DE BASE: CASO JUNTAS DE ACCIÓN COMUNAL

**Autores:** Madelin Sánchez Otero <sup>1</sup> Lilian Stella López Pineda <sup>2</sup> Luisa Sánchez Otero <sup>3</sup>

### RESUMEN

Los cambios recurrentes del entorno generan incertidumbre e inestabilidad a las organizaciones, tanto para organizaciones con ánimo o sin ánimo de lucro, en razón de ello durante décadas las organizaciones con ánimo de lucro han mirado de manera estratégica como crecer y mantenerse en el mercado a través de identificar la situación actual y proyección hacia el futuro. En igual sentido, las organizaciones sin ánimo de lucro en los últimos años vienen utilizando esa mirada estratégica como medio para ser mucho más efectivas en su gestión y sostenibilidad, aunque su fin último es de carácter social. El objetivo de este documento es presentar los hallazgos del estudio realizado sobre planeación estratégica en Juntas de Acción Comunal, ubicadas en la ciudad de Barranquilla- Colombia. Con este propósito se hizo revisión bibliográfica sobre el tema; así mismo se aplicó cuestionario a los presidentes de 50 juntas de juntas de acción comunal, cuyas respuestas fueron tratadas mediante un análisis descriptivo. Los principales resultados reflejan que la perspectiva estratégica es un tema muy incipiente en las organizaciones estudiadas, en tanto sus líderes, solo piensan el día a día y adolecen de las competencias gerenciales. Presentan baja capacidad estratégica para lo interno y poder establecer alianzas urgentes y necesarias para la sostenibilidad de las organizaciones. En conclusión, la perspectiva estratégica representa un desafío para las organizaciones en estudio y desde luego una herramienta para dimensionar estas organizaciones a largo plazo.

**Palabras claves:** participación ciudadana, comunidad, pensamiento estratégico, líderes comunitarios

### Abstract

Recurring changes in the environment create uncertainty and instability for organizations, both for minded and nonprofit organizations, for this reason for decades, for-profit organizations have strategically looked at how to grow and stay in the market through To identify the current situation and projection into the future. In the same sense, non-profit organizations in recent years have been using this strategic perspective as a means to be much more effective in their management and sustainability, although their ultimate goal is social. The objective of this paper is to present the findings of the study on

strategic planning at Community Action Boards, located in the city of Barranquilla, Colombia. For this purpose a bibliographic review was done on the subject; A questionnaire was also applied to the presidents of 50 boards of communal action boards, whose answers were treated through a descriptive analysis. The main results reflect that the strategic perspective is a very incipient subject in the studied organizations, while its leaders, only think day to day and suffer from managerial competencies. They present low strategic capacity for the internal and to be able to establish urgent and necessary alliances for

1) Magister en Dirección Estratégica. Administradora de Empresas. Docente e investigadora de la Universidad de la Costa-CUC. E-mail: laomas@gmail.com . 2) Especialista en Finanzas y Gestión Contable, Universidad Autónoma, Economista, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla- Atlántico. Directora Financiera empresa Operación Portuaria. E-mail: lilopezpi@hotmail.com 3)Cursando maestría en Dirección Estratégica. Docente del área de Emprendimiento. E-mail:luisa-2504@hotmail.com.

## **Abstract**

the sustainability of the organizations. In conclusion, the strategic perspective represents a challenge for the organizations under study and, of course, a tool to dimension these organizations in the long term.

**Keywords:** community participation, community, strategic thinking, community leaders



## **INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica es una herramienta clave que contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones; porque en muchos casos permite a los miembros de la organización reflexionar y repensar la situación actual y como puede ser el futuro, asimismo, proporciona a los miembros de las organizaciones mayores niveles de información y claridad en las acciones que se deberían llevar a cabo para lograr el propósito de la organización. El hecho de establecer por escrito anticipadamente lo que se quiere lograr contribuye a realizar una mejor asignación de responsabilidades; hacer los seguimientos respectivos; qué las personas tenga claro cuál es su rol en este proceso y cuál es el propósito de la organización. Por tanto, la utilización de la planeación tiene amplios beneficios para las organizaciones, se destaca la no improvisación, visión de largo plazo y marca el camino a recorrer a los directivos.

El tema de planeación estratégica siempre ha estado vigente y por ello fue motivador para el grupo de investigadores contextualizarlo a organizaciones de base, específicamente Juntas de Acción Comunal, organizaciones que tienen grandes tareas establecidas por la Ley que les dio vida. En razón de lo anterior, el propósito de este documento es mostrar desde una perspectiva estratégica los principales hallazgos desde una perspectiva estratégica en Juntas de Acción Comunal, ubicadas en la Ciudad de Barranquilla – Colombia.

A fin de lograr el objetivo planteado se utilizó enfoque cualitativo, para ello se utilizó las técnicas de observación, entrevista y grupos focales. La población objeto de estudio son 275 Juntas de Acción Comunal de la ciudad de Barranquilla. La muestra fue de 55 JAC, las cual fue por conveniencia, los criterios utilizados para la selección fueron: que los líderes realmente estuviesen dispuestos a participar para cuando se les convocara, que tuviesen un mayor grado de avance en sus acciones y dieran el aval para realizar el proceso de planeación estratégica en sus organizaciones. Se vez definida la muestra se convocaron para las entrevistas y los grupos focales.

Este documento aborda inicialmente la revisión teórica sobre planeación estratégica, seguidamente que son Juntas de Acción Comunal, luego los resultados y finalmente las conclusiones.



## CONSIDERACIONES TEÓRICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Las organizaciones sin ánimo de lucro, creadas desde la sociedad civil, han visto la necesidad de apropiarse de la planeación estratégica, porque las condiciones en las que operan hoy son muy diferentes; es decir, la apertura de fronteras ha generado impacto en todas las actividades de la sociedad y de igual forma en las personas. El impacto ha sido desde todos los ámbitos: social, económico, político. Cultural, ambiental y tecnológico.

Por ello, la planeación estratégica es un proceso importante y aplicable a cualquier tipo de organización; los directivos que entiendan que este proceso es de vital importancia para su gestión, están adelantándose a los hechos y logrando ser proactivos ante sus similares. Es decir, la planeación estratégica se constituye en objeto y acción para facilitar las acciones y potenciar el talento de quienes harán posible que la planeación sea realidad.

Lo anterior, se contextualiza en el concepto de Steiner (1969) sobre planeación, la que concibe como: determinar objetivos corporativos, políti-

cas y estrategias para encaminar las acciones y lograr los resultados deseados que se propone una empresa. Así mismo, Reyes, 1973, indica que a través de La planeación se establece lo que una empresa quiere alcanzar, el horizonte de tiempo y presupuestos. Asimismo, Ackoff (1970:32) conceptual que “La planificación [estratégica] es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto.” Ackoff (1970:32).

Para Kotler( 1990), la planeación estratégica es el: “proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado”. Según Fernández (1991) mediante la planeación se define un problema, luego se analiza el pasado y se planean planes y programas. En igual sentido (Paredes Santos y Pérez Coscio, 1994) indica que “planificar significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia

con los cambios que se van produciendo en el entorno...es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones”. Para (Mintzberg, 1994).

***“La planeación es un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados... y de esta manera replicados y verificados formalmente. La planeación está asociada de esta manera a un análisis racional”.***

De acuerdo a este grupo de autores, se identifican puntos de encuentros así:

Las organizaciones estudian las condiciones de sus capacidades internas y las fuerzas del el entorno.

Implica necesariamente pensar en el futuro

c) Se define los lineamientos estratégicos que servirán de enfoque a todos los miembros de la organización.

### **CONSIDERACIONES TEÓRICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

d) Identifican, evalúan, analizan, deciden e implementan alternativas adecuadas a cada empresa.

e) Los planes y programas se expresan a través de los presupuestos.

f) A través de la planeación estratégica la empresa se establecen los resultados que se desean alcanzar

Siguiendo con la revisión, David Fred R (2003) concibe la planeación como un proceso complejo que lleva a una empresa por algo desconocido y no es sinónimo de éxito. Para Ibarra, 2004 plantea que la planeación “es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos”. También, Fernández (2006, pág. 46) plantea que “laa planificación el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios”.

Por otro lado, Correa y López

(2007, pág. 23) consideran que “La planificación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo”. Así mismo, Navajo ( pág. 36) define que la planificación indica que se debe hacer, por parte de quien, en que momento y hacia donde se dirigirán los recursos. Campos (2010, Pág. 23) define que consiste esencialmente en anticipar los impactos de los futuros cambios en el entorno, para tomar en el presente las decisiones, los cursos de acción que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos para lograr la mayor eficiencia de la empresa. Para Reyes, O (2012, Pág. 12) La planeación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeaciones consiste en relacionar y ubicar a una organización en su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y con-

traponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones.

En consideración, a la concepción de estos autores respecto a la planeación estratégica, se identifican aspectos comunes así:

a) ayuda a la organización a establecer los parámetros sobre los cuales se realizara la gestión para lograr los resultados deseados.

b) Todas las definiciones hacen referencia sobre el futuro, es decir, se toman decisiones hoy pensando hacia el futuro.

c) Se convierte en base fundamental para la toma de decisiones

d) Por si sola planeación estratégica no es sinónimo de éxito, se requiere del concurso de quienes dirigen, quienes son los que identifican los riesgos.



## CONSIDERACIONES TEÓRICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planeación estratégica radica entonces, en reconocer que las organizaciones no son aisladas ni autosuficientes, por ello es prioritario estudiar los aspectos externos e internos que influyen en las organizaciones y en sus acciones, además porque a través de esta se busca minimizar los riesgos, la incertidumbre, la adaptación al entorno y optimizar los recursos que posee una organización. El resultado del proceso de planeación estratégica es el plan estratégico y se entiende por este según Belío y Sainz (2007) el proceso mediante el cual una organización analiza su entorno y sus capacidades internas a fin de identificar el rumbo a recorrer y los objetivos que desea alcanzar. Afirman, que este se procesó se recopila en un documento.

Sin embargo, el hecho de tener un buen plan estratégico no significa que se logren efectivamente los resultados deseados, porque así como se establece un buen plan también se necesita de una persona o equipos de personas idó-

neas, con las habilidades necesarias para ejecutar ese plan adecuadamente. En tal sentido, una de las habilidades requeridas en este proceso es el pensamiento estratégico, de acuerdo a De Kluyver (2000) el pensamiento estratégico es el que permite identificar acciones distintas que no pueden ser imitables de manera fácil y además puede generar ventaja competitiva. Por tanto, el pensamiento estratégico es clave a para identificar variables internas y externas que afecten de manera positiva o negativa a la organización, así mismo, tomar las decisiones acertadas de acuerdo a la situación.

### Juntas de Acción comunal

Según lo descrito en párrafos anteriores, los autores plantean que el proceso estratégico es útil y tiene beneficios concretos para las organizaciones. Por ello, las organizaciones sobre todo con ánimo de lucro utilizan el proceso estratégico como medio para posicionarse, crecer y ser sostenibles. En el caso de las organizaciones que nos ocupa,

Juntas de Acción comunal, que pertenecen a organizaciones de base. Entendiéndose por las organizaciones de base o comunitarias según Ribeiro de Souza & Barbosa Ribas Jr. (sp) “son organizaciones populares formadas a partir de los intereses comunes de un grupo, en el lugar del vecindario o el sitio de trabajo, o a partir de actividades de tipo cultural o de índole productiva.”

Las Juntas de Acción Comunal son organismos de acción comunal que han sido impulsados para promover la democracia y participación ciudadana por el Estado, a partir de la promulgación ley 743 en Colombia. De acuerdo a esta ley, son “una organización cívica, social y comunitaria de gestión social, sin ánimo de lucro, de naturaleza solidaria, con personería jurídica y patrimonio propio, integrada voluntariamente por los residentes de un lugar que aúnan esfuerzos y recursos para procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia participativa”.

## CONSIDERACIONES TEÓRICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta definición implica, que las organizaciones de base, iniciativa de la sociedad civil tienen un reto ambicioso según la ley “procurar el desarrollo integral, sostenible y sustentable”. Tarea importante y ambiciosa que en teoría haría que los territorios tuviesen mayor dinamismo en términos afrontar las problemáticas que presentan sus comunidades.

### Resultados

Sin embargo, los resultados del estudio realizado en la localidad del suroriente en la ciudad de Barranquilla en las Juntas de Acción Comunal, indica que la planeación estrategia es nula y entre las principales causas que manifiestan esta los líderes están:

El Estado no promueve la modernización de los organismos de base

Bajo nivel de habilidades técnicas y gerenciales de los miembros

Mirada enfocada al interior de la organización

El tiempo que dedican los miembros a las actividades de las JAC no es suficiente

Bajo nivel de gestión estratégica

Las personas voluntariamente aceptan ser miembros, aun sin tener sueldo, pero no tienen muchas veces el tiempo para dedicarle a la Junta, porque trabajan o estudian.

Deficientes competencias para realizar un proceso de planeación estratégica

Las personas utilizan estas organizaciones como medio para hacer carrera política y no hay

interés en fortalecer las organizaciones y los procesos de participación de su comunidad.

Adicionalmente, otros aspectos que arrojo el estudio están relacionados con variables externas e internas que afectan de manera directa la sostenibilidad de estas organizaciones. A continuación se detallan las variables externas que afectan a estas organizaciones:

Tabla 1 Variables externas que inciden las acciones de las JAC.

Tabla 1 Variables externas que inciden las acciones de las JAC

Aspectos externos
Baja participación de los ciudadanos en problemas de su comunidad
Desconocimiento por parte de la comunidad de que hace realmente la JAC
Exclusión social
Pobreza
Interés particular
Los partidos políticos ven a la JAC como medio para hacer política con los ciudadanos
Desconfianza de los ciudadanos, ven a las JAC como medio para hacer política
Baja o nula inversión en organismos de base
Corrupción

Fuente: elaboración propia

Asimismo como se identificó en los resultados los aspectos externos que inciden en el desempeño de la JAC, a continuación en la tabla 2 se observan aspectos inherentes a la organización que inciden en su perfecto funcionamiento:

Tabla 2 Variables internas que inciden las acciones de las JAC

Aspectos internos
Los líderes y miembros tiene buenas ideas pero no saben hacerlas realidad
No tienen recursos económicos para operar
Las oficinas de las JAC son itinerantes, porque no tienen sede
No se establecen planes de largo plazo
Las personas vinculadas a las JAC son voluntarias y no están de tiempo completo
No vinculan efectivamente a las persona del barrio
Los procesos de comunicación interna y externamente son deficientes
No se formulan proyectos de manera constante
En su gran mayoría no tienen alianzas estratégicas que contribuyan a la sostenibilidad de la JAC
Poca cultura de documentar todas las acciones que realizan
Bajo uso de tecnología
Bajo uso de redes sociales

Fuente: elaboración propia



## **CONCLUSIONES**

**D**e acuerdo a los resultados obtenidos, en su gran mayoría las organizaciones de base no realizan planeación estratégica, lo cual obedece al desconocimiento que tienen los líderes comunitarios para formular adecuadamente los planes estratégicos.

En cuanto a las organizaciones que han hecho algún intento de realizar los planes estratégicos, estos se quedan en el papel, porque hay debilidad en la implementación y ejecución de los mismos, de igual forma adolecen de estructuras de apoyo y recursos económicos.

Los líderes identificaron que existen variables externas con incidencia negativa para las organizaciones, entre las cuales destacaron la baja participación o interés de los ciudadanos por las problemáticas de su localidad, los ciudadanos desconocen hace una JAC, aspectos de índole política y la percepción que tiene el ciudadano de las JAC, la asocian a hacer política. Por falta de habilidades en el manejo de relaciones interinstitucionales, quienes dirigen las juntas

de acción comunal no aprovechan las oportunidades para establecer sinergias, así como para conseguir recursos, optimizar procesos y actividades que puedan realizar. Otro aspecto importante que también identificación los líderes es desde la parte interna, entre los cuales señalan principalmente la falta de competencias de gestión o gerenciales y se trabaja para el día a día. Desde la perspectiva teórica Steiner (1969), Reyes, (1973), Kotler (1990), Fernández (1991), Paredes Santos y Pérez Coscio (1994), Mintzberg (1994), Campos (2010) los aspectos que para lograr llevar a las organizaciones a un mayor nivel de desempeño. En tal sentido, el ejercicio de la formulación, implementación y control del proceso estratégico contribuiría para que los miembros de las organizaciones en estudio evalúen y reflexionen sobre su desempeño, de igual forma entiendan que hacen parte de un sistema, no pueden trabajar de manera aislada para lograr lo que la ley ha definido: “procurar un desarrollo integral, sostenible y sustentable con fundamento en el ejercicio de la democracia par-

ticipativa”. Es decir, a través del proceso de planeación también se busca fortalecer los procesos de desarrollo local. En tanto, las personas que lideran estas instituciones fortalezcan sus competencias de planeación y gestión, además de una visión de largo plazo

Por otro lado, la planeación estratégica expresada en un documento se convierta en herramienta o marco de actuación para los líderes y miembros de las JAC, porque esta les define el derrotero a seguir durante un tiempo determinado, lo que les permite focalizarse y no estar improvisando.

La planeación estratégica representa un desafío para las juntas de acción comunal porque es una actividad nueva para ellos, han venido trabajando para responder a lo que se les presente sin hacer planes de mediano o largo plazo. En síntesis, es urgente desarrollar habilidades de liderazgo y de pensamiento estratégico en los líderes y miembros, lo cual se evidencie en mejores prácticas de gestión de las organizaciones comunitarias y de igual forma se concreten planes estratégicos en un



## **CONCLUSIONES**

En un documento contextualizado el proceso de planeación estratégica de acuerdo a las características y naturalizara de este tipo de organizaciones. La reflexión final sería como lograr que los líderes y miembros de las organizaciones de base dejen de pensar de manera asistencialista y realmente se logre la sostenibilidad de las organizaciones y por ende la transformación de los territorios.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- (2007, pág. 23) Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información ISBN: 978-958-8231-61-7 editorial:Editorial Universidad de Caldas categoría:Currículos año de edición: 2005-10-10 idioma: Español
- Alvarez T. Martin (2006) Manual de Planeación Estratégica. México: Panorama Editorial S.A de C.V.
- Belló, Jose Luis. y Sainz, Ana . (2007). Conozca el nuevo marketing, Madrid: Especial Directivos, grupo WoltersKluwer
- Carnacea C. Angeles, Lozano C. Ana ( 2011 ) Arte, Intervencion y Accion Social, la creatividad transformadora. Madrid: Editorial Grupo 5.
- Compendio para el estudio de las finanzas corporativas básicas en las universidades / Maria de la luz campos huerta ( 2010)Universidad Iberoamericana. Col.Lomas de Santa Fe, Mexico
- Correa Ospina, Jorge Ivan López Trujillo, Marcelo
- De Kluyver, C (2000) Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos. Argentina: Prentice Hall y Pearson.
- De Kluyver, C (2000) Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos. Argentina: Prentice Hall y Pearson.
- DIPRES (2003); Guía Metodológica- Planificación Estratégica en los Servicios Públicos, Chile
- Drucker F. Peter R., (2002) La gerencia en la sociedad futura. Colombia: Editorial Norma.
- Fernández Arena, José Antonio (1991). Elementos de la Administración. Segunda Edición corregida y aumentada. Ed. Diana.
- Fernández Guél, José Miguel (2006) Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos
- Fred R. David (2003) Conceptos de Administración Estratégica. Edit. Pearson/Pentrice Hall, México
- LEY 743 DE 2002 (junio 5). Diario Oficial No. 44.826, de 7 de junio de 2002. Recuperado el día 15 de agosto de 2011 en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley\\_0743\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2002/ley_0743_2002.html)
- MINTZBERG (1994): Rethinking Strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, pp.12-21. Gran Bretaña, 1994. Una traducción al español puede encontrarse en<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>
- Paredes Santos, Alfredo – Pérez Coscio, Luis. Planificación Estratégica de ONGs. Cuadernos de Trabajo Nro. 2. FICONG. Buenos Aires, Argentina, 1994.
- Pérez R. Bartolomé, Carrillo B. Emilio (2000 ) Desarrollo local: manual de uso. Madrid: LH Estudio Grafico. S.L.
- Proyectos políticos, revueltas populares y represión oficial en México, 1821- By Jane-Dale Lloyd, Laura Pérez Rosales (2010)
- Reyes Ponce. (1996) Administración por objetivos. Editorial Limusa.México.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Navajo Gómez, Pablo Navajo (2009) Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores. Narcea S.A DE Ediciones. Madrid – España

Paredes Santos, Alfredo – Pérez Coscio, Luis. Planificación Estratégica de ONGs. Cuadernos de Trabajo Nro. 2. FICONG. Buenos Aires, Argentina, 1994.

Pérez R. Bartolomé, Carrillo B. Emilio (2000 ) Desarrollo local: manual de uso. Madrid: LH Estudio Grafico. S.L.

Proyectos políticos, revueltas populares y represión oficial en México, 1821- By Jane-Dale Lloyd, Laura Pérez Rosales (2010)

Reyes Ponce. (1996) Administración por objetivos. Editorial Limusa.México.

Reyes, Octavio (2012)Planeación Estratégica para Alta Dirección número de control dela biblioteca del congreso de estados unidos 2012920290

Sallenave J ( 2004) La gerencia integral, Colombia: Editorial Norma.

Torréns J, Española C La acción social, Cuadernos de formación. Madrid: Caritas

Ibarra, José. Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un gerente. 2004. Accesado en [http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica\\_jibarra.htm](http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica_jibarra.htm)

Koontz Harold, O'DonnelCyrill, (2000) Curso de Administración Moderna. México: Mc Graw Hill.

Kotler, Philip y Bloom, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 1988.

OCENET de Administración de Empresas. Accesado en: <http://ocenet.oceano.com>

Real Academia Española. Accesado en:<http://buscon.rae.es/drael/>

Shapiro, Shapiro, Janet. Herramienta de planificación estratégica. Accesado en: <http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>

Steiner George, (1999) Planeación Estratégica, lo que todo Director debe Saber. México: CEC-SA.

Steiner, Goerge. (1969). Top management planning.New York: Macmillan

Velásquez, Fabio y González, Esperanza, (2003), ¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?, Fundación Corona, Fundación Social, Foro Nacional por Colombia, Banco Mundial, CIDER, Universidad de Los Andes, Corporación Región, Corporación Viva La Ciudadanía, Corporación Transparencia por Colombia, Bogotá.

## **OTRAS REFERENCIAS**

Ansoff H. Igor, (2001) El Planteamiento Estratégico – Nueva Tendencia de la Administración. México: Trillas.

Gradilla Damy Misael, (1995) El Juego del Saber y del Poder. México: El Colegio de México.